



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA  
ADOÇÃO DO CRM EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO  
PORTE – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE SERGIPE**

**MÔNICA MARIA LIBERATO**

**SETEMBRO, 2013**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA  
ADOÇÃO DO CRM EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO  
PORTE – UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE SERGIPE**

**MÔNICA MARIA LIBERATO**

**ORIENTAÇÃO**

Prof. Doutor. Jose Manuel Cristovão Veríssimo

Prof. Doutorando Sérgio Araújo

**SETEMBRO, 2013**

## **DEDICATÓRIA**

A meus pais, Luiz Soares Liberato e Maria da Glória Liberato, exemplos de luta e dedicação, bases de minha educação. A meus irmãos e sobrinhos, que juntos formam a família linda que tenho e que amo muito.

Aos mestres, que me ensinaram a ser uma profissional melhor e me deram a direção certa para que meu crescimento seja possível, especialmente à Professora Margarida Duarte e Professor João Mota, profissionais em que eu me espelhei durante todo o Mestrado.

*Jamais desista de ser feliz, pois a vida é um espetáculo imperdível, ainda que se apresentem dezenas de fatores a demonstrarem o contrário. Pedras no caminho? Guardarei todas para um dia construir um castelo...*

*(Fernando Pessoa)*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por me ter contemplado com momentos tão maravilhosos que vivi no período em que fiz o Mestrado em Portugal.

Ao Dr. João Duque e o Sr. Adierison Monteiro, que me deram condições de continuar o Mestrado com as bolsas de estudos concedidas, sem as quais jamais poderia ter realizado o sonho de concluir um Mestrado fora de meu país.

À amiga Helena Pinto e ao amigo Luiz Ferreira, pelo incentivo e ajuda nos momentos de atribulação, e a meu primo Helmo Santos, pelo acolhimento nos primeiros meses em Portugal.

Aos orientadores, Professor José Veríssimo e Professor Sérgio Araújo, pela paciência que tiveram durante o desenvolvimento da Dissertação e contribuições fundamentais para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação apresenta os resultados de um estudo qualitativo dos fatores organizacionais que influenciam a tomada de decisão no que diz respeito à adoção de um sistema de Customer Relationship Management (CRM) como uma estratégia de negócios em pequenas e médias empresas (PME). Tal como acontece com empresas corporativas, as pequenas e médias empresas consideraram a adoção de CRM como uma ferramenta indispensável e que ajuda a reforçar a sua posição em um mercado que está cada vez mais competitivo. Através da revisão da literatura, foi possível identificar os fatores organizacionais que são considerados os mais relevantes no que diz respeito à decisão de adotar o CRM. O objetivo do estudo foi identificar os fatores organizacionais relacionados com a adoção de um CRM por pequenas e médias empresas e verificar os resultados da referida aprovação, tendo em conta a perspectiva dos entrevistados. Nossa amostra é composta por três empresas, em um estudo de multicaso pudemos identificar que os fatores organizacionais que mais influenciam a adoção do CRM foram: benefício, apoio à gestão, estratégia e objetivos de negócios, clientes e pressão competitiva. Além disso, e de acordo com as empresas que foram capazes de confirmar que os fatores organizacionais que menos influenciam a adoção de um CRM foram: dimensão da empresa, a tecnologia da informação e comunicação (TIC) e financiamento.

**Palavras-chave:** Customer Relationship Management (CRM). Fatores organizacionais. Empresas de pequeno e médio porte (PMEs), Empresas de Médio Porte.

## ABSTRACT

This dissertation presents the results of a qualitative study of the organizational factors that influence decision making in what regards the adoption of a Customer Relationship Management (CRM) system as a business strategy in small and medium-sized enterprises (SMEs). As with corporate enterprises, small and medium-sized consider the adoption of CRM as an indispensable tool that helps to reinforce their position in a market that is increasingly competitive. Through literature review, it was possible to identify those organizational factors that are considered to be the most relevant in what regards the decision to adopt a CRM. The objective of the study was to identify the organizational factors related to the adoption of a CRM by small and medium-sized enterprises and verify the results of said adoption, taking into account the outlook of those interviewed. Our sample consists of three companies, in a multi-case study. We were able to conclude that the organizational factors that most influence the adoption of a CRM were: benefit, support of management, strategy and business objective, customers and competitive pressure. Additionally, and in accordance with the companies we were able to confirm that the organizational factors that least influence the adoption of a CRM were: dimension of the company, information technology and communication (ITC) and funding.

**Keywords:** Customer Relationship Management (CRM). Organizational factors. Small and medium-sized enterprises (SMEs).

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CRM	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
MPE	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
PME	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
EPP	EMPRESA DE PEQUENO PORTE
ME	MÉDIA EMPRESA
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
JUCESE	JUNTA COMERCIAL DE SERGIPE
TIC	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
TEA	TAXA DE EMPREENDEDORISMO INICIAIS
GEM	GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR



## LISTA DE QUADROS

Quadro I – Conceitos de CRM .....	17
Quadro II – Abordagem do CRM vs abordagem do marketing tradicional .....	18
Quadro III – conceitos de autores que entendem que CRM é mais que uma tecnologia ... .....	20
Quadro IV – Avaliação da Fiabilidade da Codificação: Coeficiente de Acordo.....	29
Quadro V – Organização do estudo.....	29
Quadro VI – Benefícios: Frequência dos principais benefícios identificados pelas empresas estudadas.....	31
Quadro VII – Tamanho da Empresa: Influência do tamanho da empresa na adoção do CRM .....	31
Quadro VIII – Estratégia de Negócio: Metodologia do CRM.....	32
Quadro IX – Principais objetivos do CRM segundo as empresas .....	33
Quadro X – TIC: Influência da TIC na adoção do CRM .....	33
Quadro XI – Clientes: Vantagem do CRM no atendimento ao cliente .....	35
Quadro XII – Pressão Competitiva: Visão de mercado.....	35
Quadro XIII – Financiamento: O financiamento como fator determinante na adoção do CRM .....	36
Quadro XIV – Apoio da Gestão: Iniciativa da adoção do CRM.....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela I – Classificação das empresas por número de empregados.....	21
Tabela II – MPES no Brasil.....	22
Tabela III – Taxa de mortalidade das MPES no Brasil .....	23
Tabela IV – Taxa de mortalidade das MPES de Sergipe .....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I – Evolução do número de estabelecimentos por porte Brasil 2000-2010 (em milhões) .....	22
--	----

## SUMÁRIO

### RESUMO

### ABSTRAT

1	INTRODUÇÃO .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1.	Customer Relationship Management (Crm) .....	16
2.2.	CRM Enquanto Filosofia .....	19
2.3.	Pequenas e Médias Empresas no Brasil.....	21
2.4.	Sergipe e as micro, pequenas e médias empresas .....	23
3	METODOLOGIA .....	25
3.1	Caracterização do Estudo de Caso.....	25
3.2	Caracterização das Empresas e Coleta de Dados.....	26
3.3.	Fiabilidade e validade da análise .....	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	29
4.1.	Fatores Organizacionais nas MPES .....	30
4.1.2.	Benefícios .....	30
4.1.3.	Tamanho da Empresa.....	31
4.1.4.	Estratégia de Negócio .....	32
4.1.5.	Objetivo do Negócio .....	32
4.1.6.	Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) .....	33
4.1.7.	Clientes .....	34
4.1.8.	Pressão Competitiva .....	35
4.1.9.	Financiamento.....	36
4.1.10.	Apoio da Gestão .....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37

5.1.	Contribuições .....	39
5.1.2.	Contribuição Acadêmica.....	39
5.1.3.	Contribuição para as Empresas .....	40
5.2.	Limitações.....	40
5.3.	Estudos Futuros.....	41
REFERÊNCIAS .....		42
APÊNDICE A – PROTOCOLO .....		46
APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA.....		47
APÊNDICE C –FREQUÊNCIA DOS TEMAS POR DIMENSÃO .....		48

# 1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, as relações transacionais das empresas foram caracteristicamente observadas como de curto prazo, em que o foco era o produto. Anos mais tarde, a crescente procura, acompanhadas do aumento do número de concorrentes, têm levado as organizações a adaptar-se a um novo ambiente, no qual o foco se direciona ao cliente e às relações de longo prazo. Em outras palavras, o cliente deixou de ser apenas um número para configurar o centro da estratégia da empresa (Alshawhi et al, 2011; Pedron & Damacena, 2004; Bull, 2003; Chalmeta, 2006).

Em um mundo onde a informação e o conhecimento ditam as orientações estratégicas das empresas, manipular uma quantidade de dados cada vez maior é um desafio gerencial que tem motivado a utilização de diversas ferramentas de gestão. Na procura de estar mais próximas do consumidor e tornar as estratégias um diferencial competitivo, as empresas têm utilizado diversas ferramentas de gestão, que se relacionam desde o caráter mais elementar da organização até o elemento principal de abordagem mercadológica que atualmente se destaca – o cliente. A exemplo disso tem-se o Customer Relationship Management (CRM), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, que viabiliza a interação entre empresa e consumidor e, conforme Gurau et al (2003), pode ser utilizado para o aumento da satisfação do cliente e da lucratividade da empresa. (Gurau et al, 2013; Alshawhi, et al, 2010; Gartner , 2001).

O CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente que combina lucro e satisfação por meio dos esforços que a organização tem em torno de segmentação, da quebra de paradigmas, por assim dizer, da mudança de comportamentos para satisfazer os consumidores. Não obstante o fato da implantação de processos tecnológicos que

suportem essas interações ser algo mais que necessário, nada adianta dispor de informações que não sejam adequadamente gerenciadas, com fidelidade aos dados disponíveis (Gummesson, 2004; Chalmers, 2005; Özgüner & Iraz, 2006; Gartner, 2001).

Kotler (2000), enfaticamente, afirma que são inteligentes as empresas que constroem um relacionamento sólido com clientes e fornecedores, pois, quando se trata de clientes, as empresas não devem ignorar a concepção de que estes devem receber atenção contínua. Para diversos autores, como Glick (2007); Totty (2003) e Gerstner (2002), o CRM é mais do que uma solução tecnológica, trata-se de uma filosofia de gestão adotada por uma organização empresarial que envolve todas as pessoas que a constituem, desde os níveis elementares de operação até as posições de mais complexo grau de decisão, permitindo a existência de uma ponte entre a empresa e o cliente, a fim de criar relações de longo prazo e atingir os objetivos organizacionais.

Não são apenas grandes empresas que utilizam o CRM. Atualmente, pequenas e médias empresas (PMEs) têm-no adotado também como estratégia de negócio, em busca de sobreviver e competir nos mercados globais de forma efetiva (Ramdani et al, 2009). Entretanto, para Alshawi et al (2011), os resultados da adoção do CRM por parte das PMEs dependem da forma de implementação e são influenciados por questões organizacionais, técnicas e de qualidade. E é sobre questões dessa natureza que este trabalho versa.

Nesse sentido, pretende-se estudar a seguinte questão de investigação:

- Quais os fatores organizacionais que influenciam na adoção do CRM em empresas de pequenas e médias empresas (PMEs)?

Para tanto, apresenta-se o estudo realizado com três empresas brasileiras, no Estado de Sergipe (Brasil), que tem por objetivo geral identificar os fatores organizacionais relacionados à adoção do CRM nas pequenas e médias empresas (PMEs)

De modo específico, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- i) identificar as empresas de médio porte no Estado de Sergipe que utilizem o CRM em sua forma de gestão;
- ii) identificar as estratégias utilizadas que configuram a existência do CRM pelas empresas de médio porte;
- iii) caracterizar a necessidade do suporte da tecnologia na implementação do CRM; em empresas de médio porte;
- iv) relacionar os diferenciais e benefícios que a adoção do CRM pode proporcionar a uma empresa de médio porte.

O estudo foi dividido em cinco capítulos, incluindo-se esta introdução. Em sequência, são apresentados aspectos teóricos dos temas importantes para a realização do estudo, como a caracterização do CRM, o CRM enquanto filosofia, as MPES no Brasil e o CRM nas pequenas e médias empresas (PMEs).

No Capítulo 3, é apresentada e discutida a Metodologia utilizada para a resolução do problema de investigação. No Capítulo 4, descreve-se a análise dos resultados. E, no último capítulo do trabalho, são expostas as Considerações Finais seguidas das Referências que embasaram o estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

*CRM são os valores e estratégias de marketing de relacionamento – com ênfase em particular na aplicação prática das relações com o cliente (Gummesson, 2004 p. 136).*

O CRM surgiu entre a década de 1980 e 1990 como estratégia voltada à antecipação das necessidades dos clientes nas organizações (Gartner Group, 2000, apud Peppers et al, 1999), tornando-se hoje uma poderosa estratégia que gerencia o relacionamento com os clientes (Barreto & Guimarães, 2005).

O CRM é uma estratégia relacionada à prática empresarial com foco nos clientes. É uma estratégia dinâmica que integra setores como: venda, marketing, logística e atendimento, agregando valor tanto para empresa como para o cliente (Chalmeta, 2006).

Existe, ainda, por parte de empresários e executivos uma visão equivocada do que venha a ser a estratégia do CRM. Para alguns, o CRM é a mesma coisa que *database marketing*, ou seja, um pacote de *software* que armazena informações dos clientes, quando o CRM é, na verdade, uma filosofia de gestão de relacionamento com clientes (Tehrani, 2000).

Segundo Urbanowicz (2008), o foco nos clientes mais importantes, em termos de parceria, e a manutenção de um relacionamento de longo prazo são os elementos mais importantes na adoção do CRM. Isso levando em consideração que os clientes atuais podem ser mais rentáveis do que os novos, porque é mais barato vender um produto adicional aos clientes já existentes do que vender um produto para um novo cliente (Greenberg, 2001).



Nesse sentido, o objetivo central do CRM é maximizar o tempo de vida do cliente na organização, pois, quanto maior o tempo de vida do cliente, maior é a oportunidade de uma venda adicional (Peppard, 2000).

No Quadro I, a seguir, são apresentados alguns conceitos de CRM presentes na literatura.

Quadro I – Conceitos de CRM

<b>Autor</b>	<b>Artigo</b>	<b>Conceito</b>
Gartner (2001)	Customer Relationship Management: The Gartner Perspective	Estratégia de negócio orientada para o cliente, concebida para otimizar o lucro e satisfazer o cliente.
Tiwana, A. & McLean, E. (2001)	Towards a Theory of Architectural Knowledge Integration: Test of an Empirical Model In E-Business Project Teams	Combinação de recursos e processos de negócio que procuram compreender o cliente em diferentes perspectivas
Gummesson, E. (2004)	Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in B2B contexts	Valores e estratégias de marketing de relacionamento com ênfase em particular na aplicação prática das relações com o cliente
Chalmeta, R. (2006)	Methodology For CRM	Estratégia de negócios com foco no cliente que integra dinamicamente vendas, marketing e serviços de atendimento de forma a criar e agregar valor para a empresa e clientes.
Richards, A. & Jones, E. (2008)	Customer Relationship Management: Finding Value Drivers	Conjunto de atividades de negócios suportados por tecnologia e processos dirigidos por uma estratégia para melhorar o desempenho da gestão com os clientes

Fonte: autora

A abordagem do CRM é diferente das iniciativas do marketing tradicional (Quadro II): enquanto o marketing tradicional está focado na relação de curto prazo, o CRM está focado nas relações de longo prazo (Özgener & Irazi, 2006). Pois, quanto maior o ciclo de vida do cliente, maior a rentabilidade que ele deixará na empresa ao longo da existência da parceria (Greenberg, 2001).

Quadro II – Abordagem do CRM vs abordagem do marketing tradicional

<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Abordagem do CRM</b>
Foco na transação	Foco no cliente
Foco na relação de curto prazo	Foco na relação de longo prazo
Uma única transação	Várias transações
Abordagem de transmissão	Abordagem sniper
Uma forma, uma comunicação	Dois sentidos, o diálogo contínuo
Segmentos múltiplos	Um único segmento

Fonte: Piccoli et al. (2003, p. 62)

A revolução no atendimento ao cliente e as parcerias com fornecedores criaram uma grande demanda para as empresas de tecnologia de informação (TI) no desenvolvimento de soluções que integrem os diversos setores. O uso da tecnologia para armazenar dados dos clientes existe desde a década de 1960 (Bahrami et al, 2012); e, para algumas empresas de médio e grande porte, o uso de tecnologia na adoção do CRM é um facilitador que permite o fortalecimento do relacionamento com o cliente na organização (Bahrami et al., 2012).

Para Greenberg (2001) a tecnologia é fundamental para a viabilização da estratégia do CRM e o suporte que sustenta a filosofia do negócio. Para o autor, a tecnologia do CRM pode ser dividida em três tipos:

- operacional – funções que envolvem os serviços dos clientes em nível de *back-office* e podem ser proporcionadas, principalmente, pelos sistemas de Enterprise Resource Planning ERP);
- analítico – a parte estratégica do CRM, onde é feita a análise dos dados de forma inteligente para as tomadas de decisão;
- colaborativo – é a comunicação da rede de relacionamentos, engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa.

Para Gurau et al (2003), a automação dos pontos de contato com o cliente tem como resultado: maior interação empresa-cliente-empresa, maior satisfação e retorno financeiro para os acionistas cuminando com a fidelização.

## 2.2. CRM ENQUANTO FILOSOFIA

*O CRM não é um programa que você compra, é uma filosofia (Glick, 2007, p. 11)*

A adoção do CRM pode ser entendida tanto do ponto de vista tecnológico como do estratégico (Pedron & Damacena, 2004, p. 5). Porém, em alguns estudos, foi demonstrado que as empresas não obtêm sucesso na implantação do CRM porque não entendem que o CRM vai além de um *software* usado para armazenar informações de clientes e gerar relatórios – o CRM é uma filosofia de gestão adotada por uma empresa centrada no atendimento ao cliente, a fim de criar relações de longo prazo e atingir os objetivos organizacionais (Glick, 2007; Anonymous, 2004; Totty, 2003; Gerstne, 2002; Tehrani, 2000).

Para Glick (2007), a tecnologia serve apenas para partilhar o conhecimento do cliente para toda a empresa, partilha que pode ser tão simples como criar uma planilha no *software* Microsoft® Excel. Esse registro só se torna mais complexo e importante quando a empresa cresce e o número de clientes também.

As soluções de CRM desenvolvidas são apenas para reunir dados dos clientes e compartilhar esse conhecimento para todos os setores da empresa, tendo como objetivo a melhoria do atendimento e serviços oferecidos para os clientes existentes e desenvolver estratégias para a conquista de novos clientes (Gaset, 2001). A filosofia do CRM utiliza-se das melhores práticas para agregar valor ao cliente, fazendo dele um

ativo corporativo da empresa (Özgener & Irazi, 2006). Sua essência está em identificar os clientes mais rentáveis e desenvolver estratégias para mantê-los (Roberts et al, 2005). Roberts et al (2005) defendem que a tecnologia é apenas um dos condutores do sucesso do CRM, um facilitador e não o ator principal. E que a melhoria contínua e um relacionamento a longo prazo são essenciais para o sucesso do CRM. Sendo assim, o CRM representa a atitude de uma empresa para com os clientes (Glick, 2007), a fim de mantê-los mais leais e rentáveis com serviços diferenciados (Dver, 2008).

O Quadro III, a seguir, mostra autores que consideram que o CRM vai além de uma tecnologia, é uma filosofia ou estratégia de negócio que gera resultados para as empresas.

Quadro III – conceitos de autores que entendem que CRM é mais que uma tecnologia

<b>Autor</b>	<b>Artigo</b>	<b>Conceito</b>
Tehrani (2000)	Everything You Always Wanted To Know About CRM, But Were Afraid to Ask	O CRM é uma filosofia de gestão integrada que toda de uma empresa deve entender e abraçar
Dver (2001)	The Abcs Of CRM	É a capacidade de uma organização de identificar, adquirir, promover e manter clientes leais e rentáveis.
Gerstne (2002)	Are CRM Strategies Within a Community Bank's Reach?	É um conceito holístico que afeta tudo sobre uma instituição. É uma filosofia de fazer negócios.
Totty (2003)	Searching for The True Meaning of CRM	É uma estratégia para ajudar a organização atingir seus objetivos e não apenas uma ferramenta
Anonymous (2004)	Client Relations	É uma forma de obter a entrada do cliente na estratégia da empresa no negócio a longo prazo e não simplesmente uma técnica útil para medir a satisfação do cliente.
Glick (2007)	CRM- More Than Just A Software Program	O CRM não é um programa que você compra é uma filosofia

Fonte: autora

### 2.3. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

Não existe um único critério para definir as pequenas e médias empresas (PMEs) e as micros e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, podendo ser classificadas nas categorias micro, pequena, média e grande empresas de formas diferentes. Elas representam hoje 99% do total de empresas, isso significa 5,7 milhões espalhadas por todo o território brasileiro (IBGE, 2011). Seja pela capacidade de gerar empregos, seja pela quantidade de estabelecimentos em atividade (Koteski, 2004), sendo fundamentais para a economia do Brasil.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem o critério de classificação de acordo com o faturamento anual da empresa: até 240.000 reais elas são classificadas como microempresa (MEs), de 2,4 milhões a 16 milhões empresa de pequeno porte (EPPs), de 16 milhões a 90 milhões são classificadas como empresa de médio porte e acima de 90 milhões como grande empresa. Já para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o critério de classificação das MPES é o número de pessoas ocupadas dependendo do setor de atividade econômica. Na Tabela I, a seguir, podem-se encontrar os tipos de classificação que definem as MPES no Brasil de acordo com a metodologia adotada pelo Sebrae.

Tabela I – Classificação das empresas por número de empregados

<b>Porte</b>	<b>Indústria<sup>1</sup></b>	<b>Comércio e Serviço<sup>2</sup></b>
Microempresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande empresa	500 empregados ou mais	100 empregados ou mais

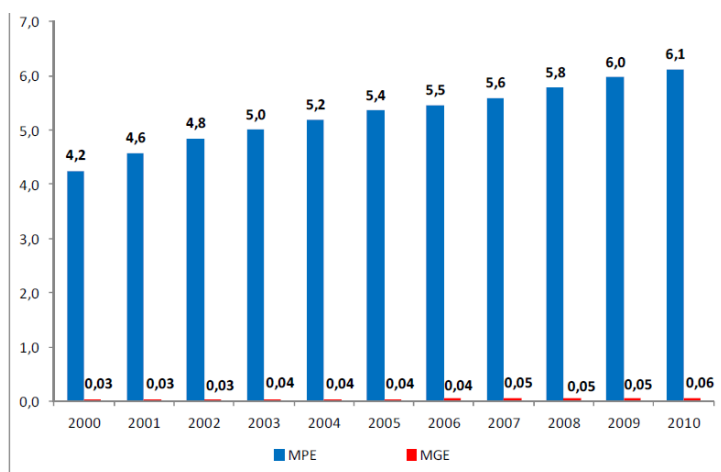
Fonte: Sebrae (2006)

<sup>1</sup> As mesmas delimitações de porte utilizadas para o setor de construção.

<sup>2</sup> O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico.

São mais de 5,7 milhões em atividade no Brasil, um acréscimo médio de 4,8% ao ano, 20% do PIB (700 bilhões) e 56,4 milhões de empregos (IBGE, 2011). No Gráfico I, a seguir, é possível observar a evolução das MPES na última década.

Gráfico I – Evolução do número de estabelecimentos por porte Brasil 2000-2010 (em milhões)



Fonte: MTE-RAIS (2010) apud Sebrae/Dieese (2011)

Entre 2000 e 2010, o crescimento médio do número de empregados subiu 5,5% ao ano, são mais de 56,4 milhões (Tabela II) de empregos com carteira assinada. Sendo o comércio o setor com o maior número de MPES, respondendo por mais da metade do total das MPES no Brasil (Sebrae, 2012).

Tabela II – MPES no Brasil

MPES Brasil	O que representam
20 % do PIB	Cerca de 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPES
60% dos empregados	56,4 milhões de empregados

Fonte: IBGE (2011)

Aproximadamente 500.000 empreendedores abrem o próprio negócio no Brasil, sendo que apenas três em cada dez empresas conseguem manter-se em atividade após cinco anos de vida (Sebrae, 2003). Na Tabela III, abaixo, podem-se ver de forma mais clara os índices de mortalidade das micro, pequenas e médias empresas no Brasil.

Tabela III – Taxa de mortalidade das MPES no Brasil

<b>Período de atividade das MPES</b>	<b>Taxa de mortalidade</b>
Até o 1º ano	32%
Até o 2º ano	44%
Até o 3º ano	56%
Até o 4º ano	63%
Até 5º ano	71%

Fonte: Sebrae (2004)

De acordo com o Sebrae (2004), os principais fatores da mortalidade das MPES no Brasil são: Falta de planejamento para a abertura da empresa; Gestão do negócio (equilíbrio de caixa, custos, diversificação de produtos, Vendas, propaganda); Atividade econômica; Políticas públicas e Problemas com os colaboradores.

## 2.4. SERGIPE E AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O Estado de Sergipe está situado na Região Nordeste e tem 2.068.031 habitantes em 75 municípios. Segundo o IBGE (2011), Sergipe conta com 32.399 MPES, 50,2% delas distribuídas na capital e 49,8% no interior. Sendo que quase 90% das MPES de Aracaju são do comércio e serviço. São aproximadamente 2.800 novas MPES abertas anualmente em Sergipe, sendo que 100% fecham com apenas um ano de atividade (Sebrae, 2005), tendo entre os principais fatores determinantes para fechar as portas a conjuntura econômica, capital de giro, acesso ao crédito, carga tributária e falta de mercado. Na Tabela IV, abaixo, é possível visualizar as taxas de mortalidades das MPES de Sergipe de acordo com o tempo de atividade.

Tabela IV – Taxa de mortalidade das MPES de Sergipe

Ano de constituição	Tempo de permanência	Taxa (%)
2000	Com 5 anos de atividade	59
2001	Com 4 anos de atividade	47
2002	Com 3 anos de atividade	39
2003	Com 2 anos de atividade	34
2004	Com 1 ano de atividade	33

Fonte: Sebrae (2005)

Segundo o Sebrae (2005), as maiores dificuldades enfrentadas pelas MPES em atividade em Sergipe são: a falta de fundo de maneiio, a crise econômica do país, a carga tributária, a falta de clientes, a falta de acesso ao crédito e a concorrência ideal. O que se pode perceber nesses dados é que os fatores que contribuem com a mortalidade das MPES em Sergipe são muito parecidos com as dificuldades enfrentadas pelas empresas em atividade, difere apenas dois fatores, a falta de cliente e a concorrência desleal.

## 2.5. CRM NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O Brasil é o país do empreendedorismo, essa é a leitura feita do relatório executivo do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado em 2010. Segundo a pesquisa do GEM, o Brasil, dentro dos países membros do G20, possui a maior taxa de empreendedorismo iniciais (TEA). E frente a esse mercado cada vez mais competitivo, as MPES encontram na adoção do CRM uma alternativa para um melhor gerenciamento com seus clientes (Pereira et al, 2012).

Após um estudo realizado na MPES nos Estados Unidos, os autores Alshawi et al (2011) identificaram os fatores organizacionais que influenciaram a adoção do CRM por parte das empresas, e segundo os autores, fatores organizacionais são os fatores que influenciam de forma direta ou indireta o setor estrutural, operacional, humano e



gerencial da empresa. Dentro dos fatores organizacionais, os autores Alshawhi et al (2011), identificaram os seguintes constructos, denominados por eles de dimensões (Quadro IV): benefícios; competências em TIC; tamanho organização, apoio gerencial; financiamento; estratégia de negócio; objetivos de negócio; resposta do cliente; governo; pressão competitiva e fornecedores. Esses fatores, segundo os autores influenciam de forma direta ou indireta o setor estrutural, operacional, humano e gerencial das MPES. Para Alshawhi et al (2011), tamanho da empresa, financiamento e fatores relacionados às TICs afetam de forma direta a adoção de uma solução de CRM, mas não a adoção da filosofia do CRM. Essa conclusão confirma o que autores como Glick (2007); Anonymous (2004); Totty (2003); Gerstne (2002) e Tehrani (2000) defendem quando a adoção de uma filosofia do CRM não está relacionada diretamente à adoção de uma solução de CRM.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

O método utilizado para o estudo foi o qualitativo, baseado em um multicaso, que segundo Yin (2005), pretende reproduzir resultados similares ou contraditórios devido a razões previsíveis.

O estudo de caso é importante para descrever, analisar e compreender os processos formais e informais da participação dos colaboradores em uma organização (YIN, 2003). Segundo Yin (1993) o estudo de caso podem ser dividido em três tipos: exploratório, explanatório e descritivo. Neste estudo de caso, os objetivos de investigação são exploratórios e descritivos, considerando que um estudo de caso

exploratório trata de problemas pouco conhecidos e um estudo de caso descritivo descreve o fenômeno dentro de seu contexto. Foram utilizados estes dois tipos de estudo de caso porque o CRM em empresas de pequeno e médio porte é pouco abordado a nível acadêmico.

Em um estudo de caso, nem sempre é necessário o levantamento de hipóteses, segundo Yin (2005), o estudo de caso contempla as perguntas para as respostas, às unidades de análises, escolhendo as que serão usadas no estudo e a lógica que une os dados às proposições e critérios para interpretar as constatações (Yin, 2005).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E COLETA DE DADOS

As empresas estudadas são empresas de médio porte, com até 99 funcionários e fazem parte do cadastro Sebrae e da Jucese, o que proporciona maior credibilidade em virtude de sua oficialidade e foram selecionadas de uma lista de 150 empresas. O critério de seleção foi o fato de a empresa já ter adotado o CRM como estratégia de negócio e serem do mesmo ramo de atividade.

A pesquisa foi realizada em três etapas: (i) envio de e-mail para trinta empresas informando sobre o estudo realizado desde que a empresa possuísse metodologia de CRM; (ii) foi feita uma triagem, por telefone, das empresas que responderam ao e-mail, a fim de solicitar autorização para a aplicação do inquerito semiestruturado e agendamento data para as entrevistas; e (iii) acompanhamento, face a face, com três empresas que aceitaram participar do estudo.

Foi realizada entrevista semiestruturadas com os gestores do CRM das empresas participantes, um tipo comumente utilizado em pesquisas qualitativas, por permitir o

ordenamento flexível das perguntas realizadas, ou seja, o entrevistador tem a possibilidade de adaptar as perguntas estabelecidas no roteiro inicial de acordo com as respostas dadas pelo entrevistado, o que amplia ainda mais o caráter subjetivo de análise do pesquisador e a participação mais aproximada do objeto de pesquisa (Gil, 2002; Lakatos, 2003; Vergara, 2005). As entrevistas foram tiveram um tempo médio de duas horas por empresa e as perguntas feitas foram criadas a partir dos fatores organizacionais encontrados por Alshawī et al (2011) em estudo realizado com as MPES nos Estados Unidos (conforme observado na Tabela IV) que influenciam a adoção do CRM em micro e pequenas empresas, quando pesquisaram questões relacionadas desde benefícios, competências e questões relacionadas a estratégia, cliente e fornecedores, até temas que envolvem financiamento e aspectos governamentais. Foi um total de 27 perguntas criadas para onze dimensões, ou variáveis, mencionadas no estudo realizado por Alshawī (2011), envolvendo aspectos relacionados ao perfil das empresas pesquisadas e das práticas de gestão que adotam CRM.

Optou-se pela análise do discurso das informações obtidas, que, para Chizzotti (2005), é utilizada em questões abertas para identificar no desenrolar da entrevista as correlações com os objetivos de pesquisa e para fazer comparações entre as respostas de diferentes participantes. Para enriquecer a coleta de dados da proposta de estudo, foi utilizado também o diário de campo como forma de captar informações julgadas relevantes e que auxiliaram na compreensão das respostas obtidas. Segundo Gil (2002), o diário serve para que o pesquisador registre informações adicionais de pesquisa, principalmente em entrevistas ou trabalhos de observação, considerando detalhes que a interpretação e as observações do pesquisador trazem de modo mais amplo à pesquisa. Todas as etapas do

estudo foi suportado por um protocolo (apêndice A), que segundo Yin (2005), o protocolo contém as regras e os procedimentos a serem seguidos no estudo.

### 3.3. FIABILIDADE E VALIDADE DA ANÁLISE

Para a fiabilidade e validade da análise dos resultados foi usada a percentagem de casos em que dois juízes conhecedores do tema em questão entram em acordo com a classificação de um conjunto de itens (Miles e Hubberman, 1984). Para se obter o resultado do percentual de fiabilidade, foi utilizada a fórmula sugerida por Miles e Hubberman (1984), onde o total de acordados é dividido pelo total de codificações multiplicado por cem.

Foi feita pela a autora a transcrição das entrevistas realizadas nas empresas estudadas e, posteriormente, as codificações para cada dimensão e a frequência dos temas codificados (Apêndice C). Em seguida o juiz validou o processo dos itens codificados até entrar em concordância de 100%. Foram codificados 50 temas extraídos das entrevistas, mas o coeficiente de acordo foi de 84%, sendo excluídas, portanto, as dimensões Fornecedor e Governo, por não atingirem o percentual do coeficiente de acordo, participando dos resultados apenas nove das onze dimensões estudadas.

Quadro IV – Avaliação da Fiabilidade da Codificação: Coeficiente de Acordo

Fontes de Dimensões codificados	Total codificados	Total Acordados	Fiabilidade Coeficiente de Acordo (%)	Itens Eliminados
Benefício	8	7	87,5	1
Tamanho da empresa	7	6	85,7	1
Estratégia de negócio	4	4	100	0
Objetivo do negócio	4	4	100	0
TIC	7	6	85,7	1
Cliente	7	6	85,7	1
Pressão competitiva	3	3	100	0
Apoio da gestão	2	2	100	0
Financiamento	2	2	100	0
Fornecedor	3	1	33,3	2
Governo	3	1	33,3	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>42</b>	<b>84</b>	<b>8</b>

A estrutura que orienta a formatação do presente trabalho pode ser observada no Quadro V.

Quadro V – Organização do estudo

1ª. Etapa – DEFINIÇÃO DA PESQUISA		
Definição do problema e dos objetivos	Definição da metodologia	Planeamento da Pesquisa
2ª. Etapa – ESTUDO BIBLIOGRÁFICO		
Conceitos de CRM	Filosofia do CRM	MPES no Brasil
3ª. Etapa – COLETA DE DADOS		
Visita ao SEBRAE e na JUCESE		Entrevistas nas Empresas
4ª. Etapa – ANÁLISE DOS RESULTADOS		
5ª. Etapa – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		

Fonte: autora

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo realizado em um multicaso com três empresas de médio porte, que atuam na área do comércio e serviço de carros e estão situadas na cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe (Brasil). Fazem parte do cadastro da Jucese e já realizaram formações pelo Sebrae. Foram selecionadas por ser do mesmo

ramo e adotar CRM pelo mesmo período de tempo, facilitando assim a mensuração do resultado. Serão citadas neste estudo como: E1, E2 e E3.

#### 4.1. FATORES ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

Os resultados da análise confirmam que os fatores organizacionais, objeto deste estudo, influenciam a adoção do CRM nas empresas de médio porte, o que reforça os achados de Alshawhi et al (2011).

##### 4.1.2. 4.1.1 BENEFÍCIOS

Para as empresas estudadas, os benefícios do CRM mais significativos foram conhecer e identificar o tipo de cliente que a empresa tinha. Dentre os benefícios percebidos, está a satisfação do cliente, agilidade na resposta ao cliente, redução das reclamações e aumento do ciclo de vida do cliente na empresa: Para as empresas estudadas, com o CRM é possível acompanhar todo o ciclo de vida do cliente na empresa. Afirmam as empresas que, com o trabalho realizado por meio da adoção do CRM, aumentou de 15% a 20% o faturamento da empresa, seja na venda, seja no pós-venda.

A agilidade do pós-venda com a adoção do CRM é percebida pelas três empresas estudadas, em uma delas, existe uma pessoa responsável para ligar para aquele cliente que adentrou a empresa e não fechou a venda em cerca de vinte minutos depois que o cliente partiu para saber os motivos que o fizeram ir embora sem levar o produto, se ele tem intenção de voltar, o que faltou no atendimento, se não havia o produto que buscava, ou a cor, ou o preço que não o atraiu. No Quadro VI estão os principais benefícios da adoção do CRM segundo as empresas estudadas.

Quadro VI – Benefícios: Frequência dos principais benefícios identificados pelas empresas estudadas

BENEFÍCIO Tema	Ocorrência	
	Frequência	%
Agilidade na resposta	3	100%
Satisfação do cliente	3	100%
Conhecer o perfil do cliente	3	100%
Aumento do ciclo de vida do cliente na empresa	3	100%
Aumento no número de passagem na oficina	2	66%
Aumento no faturamento de 15% a 20%	2	66%
Redução nas reclamações	2	66%
Retenção de clientes	1	33%

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

#### 4.1.3. TAMANHO DA EMPRESA

No Quadro VII apresentamos alguns exemplos a favor e contra a influência do tamanho da empresa na adoção do CRM.

Quadro VII – Tamanho da Empresa: Influência do tamanho da empresa na adoção do CRM

Empresas	Comentários
Empresas a favor	
E2	<i>“Em relação ao tamanho da empresa influência sim, pois quanto maior o tamanho da empresa, maior a quantidade de pessoas voltadas para o CRM.”</i>
E3	<i>“O tamanho da empresa influencia no resultado do CRM.”</i>
Empresa contra	
E1	<i>“O número de funcionário influencia sim no resultado do CRM, tanto no tamanho da equipe de CRM, mas no que diz respeito ao tamanho da empresa, acredito que não, pois o CRM é uma ferramenta que todas as empresas deviriam ter, independentemente de seu tamanho.”</i>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

Quanto ao tema adoção do sistema de CRM, todas consideram que o tamanho da empresa e a quantidade de funcionários influenciam principalmente na habilidade, pois a tecnologia faz com que a resposta ao cliente seja mais rápida. Segundo as respondentes, a quantidade de funcionários influencia no uso da tecnologia, visto que o CRM, segundo as empresas, é uma ferramenta que precisa ser muito bem gerida, e

principalmente, muito bem alimentada. Contudo, tamanho não é fator determinante para a adoção do CRM, visto que duas das empresas estudadas adotaram TICs alguns anos depois que já utilizavam a filosofia do CRM, sendo que os dados antes do CRM eram armazenados em planilhas do Microsoft® Excel.

#### 4.1.4. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

As empresas estudadas afirmaram que têm um planejamento estratégico e que o CRM faz parte das estratégias da empresa. De acordo com as respondentes, a filosofia do negócio é totalmente centrada no cliente. O Quadro VIII apresenta comentário em relação à metodologia do CRM, fortalecendo a importância do CRM estar inserido no planejamento estratégico.

Quadro VIII – Estratégia de Negócio: Metodologia do CRM

Empresa	Comentários
E1	<i>“(...) Existe toda uma metodologia de CRM no planejamento estratégico, o tipo de cliente que vamos atingir, a quantidade de ligação por dia que vamos realizar (...)”</i>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

#### 4.1.5. OBJETIVO DO NEGÓCIO

As empresas afirmaram que o CRM faz parte dos objetivos do negócio da empresa e que as metas do CRM foram traçadas no início da implantação, sendo que os objetivos do negócio influenciaram no sucesso do CRM. Para as respondentes, dentro do planejamento estratégico existe um plano de ação para o CRM com data de início, metas diárias, semanais e mensais. No Quadro IX apresentamos os principais objetivos relatados pelas empresas estudadas.



Quadro IX – Principais objetivos do CRM segundo as empresas

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"><li>- Reduzir a quantidade de reclamações</li><li>- Aumentar o número de venda faturada por mês</li><li>- Resgatar o cliente que não fechou negócio</li><li>- Manter um relacionamento mais individual e personalizado com o cliente</li><li>- Acompanhar o ciclo de vida do cliente na empresa</li></ul>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

#### 4.1.6. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Em relação à tecnologia, para duas das empresas o CRM funcionou por alguns anos sem o suporte das TICs, apenas com a filosofia implantada; as empresas faziam uso de planilhas para cadastros das informações dos clientes, tendo uma delas implantado um sistema de CRM após seis anos de adoção da filosofia. O Quadro X apresenta um comentário que fortalece a tese de que o CRM é uma filosofia de negócio, sendo assim o TIC é apenas um suporte que auxilia na manutenção da filosofia.

Quadro X – TIC: Influência da TIC na adoção do CRM

Empresa	Comentários
E3	<i>“(...) o CRM funciona sem o sistema porque tem a filosofia implantada, a ferramenta auxiliar apenas na manutenção. Só depois de seis anos da adoção da filosofia do CRM é que compramos o sistema (...)”</i>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

O que se pode verificar na literatura é que a adoção da filosofia do CRM não está diretamente relacionada à adoção de uma solução de CRM (Glick, 2007; Anonymous, 2004; Totty, 2003; Gerstne, 2002; Tehrani, 2000).

As empresas estudadas têm uma pessoa de TI responsável pelo sistema, no entanto, há também suporte do fornecedor. O que se percebe ao estudar as empresas é que não existe uma pessoa responsável por alimentar o sistema, mas várias, pois é alimentado em vários pontos de contato com o cliente, na recepção, na área de venda, na oficina... Essas informações vão direto para o gestor de CRM, que as identificam e a partir daí

passa para os setores o que aconteceu, tendo os gestores de cada setor um prazo para responder.

Em uma das empresas, existe uma pessoa encarregada exclusivamente de dar retorno ao cliente sobre as reclamações. Segundo a empresa, essa iniciativa vem reduzindo o número de reclamações. Duas empresas usam o sistema NBS e a outra o Syonet, sistemas de gestão com módulos de CRM. Em ambas, as informações geradas pelo CRM são disseminadas para toda a empresa, inclusive diretoria. Eram informações antes compartilhadas via e-mail, passou ser automática depois da adoção do sistema: *“(...) quando gera uma reclamação, é disparada para todo mundo, e, se o gestor não responder em até 48h, fica lá finalizando para a diretoria que aquele gestor não deu solução imediata”* [E3].

#### 4.1.7. CLIENTES

As empresas concordaram que a satisfação do cliente é fator determinante na adoção do CRM. E o estudo revelou que as três empresas tem em seu planejamento estratégico a filosofia centrada no cliente. O atendimento individualizado proporcionado pelo CRM fortaleceu a relação empresas *versus* cliente, transformando uma relação transacional mantida antes da adoção do CRM em uma relação cooperativa após a adoção.

Na visão das respondentes, o contato com o cliente também foi facilitado com a adoção do CRM, visto que na ficha cadastral das empresas, que é alimentada direto no sistema, existem todas as informações do cliente e do produto. O Quadro XI apresenta alguns comentários das empresas em relação às vantagens da adoção do CRM no atendimento ao cliente.

Quadro XI – Clientes: Vantagem do CRM no atendimento ao cliente

Empresa	Comentários
E1	<i>“(...) o CRM para mim, foi uma das melhores coisas implantada na empresa, porque hoje consigo saber qual a real satisfação do cliente”</i>
E2	<i>“(...) através do sistema eu vejo a vida toda do cliente, o que comprou, quando comprou, o volume de compra, quem vendeu, horas da compra, os serviços realizados na empresa, se ficou satisfeito, se já fez alguma reclamação (...). Através do CRM eu entendo o meu cliente”</i>
E3	<i>“Quando alguém liga para cá eu já sei que é o Sr. João e já atendo assim: Oi, Sr. João, e ele pergunta: como você sabe que sou eu? Você está ficando sabida, moça”</i>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

Hoje, as empresas têm como canal de contato com o cliente o telefone (*telemarketing* ativo e receptivo), e-mail, *chat* direto via portal, sendo que uma das empresas também utiliza SMS. Sobre as redes sociais, não são muito usadas por nenhuma das empresas, pois todas alegaram que o cliente quase não utiliza para entrar em contato, e que a maior interação é pelo *chat* do portal.

#### 4.1.8. PRESSÃO COMPETITIVA

As empresas concordam que a pressão do mercado é um dos fatores determinantes para a adoção do CRM. Já o fato de o concorrente ter adotado o CRM não influenciou na decisão de adotar o CRM, o que mais influenciou mesmo foi a visão interna de mercado das empresas. No Quadro XII apresentamos dois comentários da influência do mercado na tomada de decisão para adotar o CRM como estratégia de negócio.

Quadro XII – Pressão Competitiva: Visão de mercado

Empresa	Comentários
E2	<i>“(...) hoje todo mundo tem preço, todo mundo tem qualidade, todo mundo tem garantia, todo mundo tem uma empresa bonitinha, mas hoje o diferencial é o atendimento. Não adianta a gente ser bom, o cliente tem que perceber que a gente é bom”</i>
E3	<i>“Aracaju antes não tinha tantas empresas de nosso ramo, então o cliente saia daqui e em menos de trinta minutos já estava no concorrente. Hoje o nosso parâmetro é o cliente saiu da empresa e em 30 minutos estar ligando para ele e trazê-lo de volta”</i>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

#### 4.1.9. FINANCIAMENTO

O financiamento não foi fator determinante na adoção do CRM para duas das empresas estudadas, pois duas só adquiriram TIC depois da consolidação da filosofia do CRM e dos resultados que este sistema passou a dar, seja na satisfação do cliente, seja no faturamento da empresa. Assim, com os resultados na mão foi mais fácil para a diretoria investir em um sistema específico para o CRM. No Quadro XIII apresentamos comentários contra e a favor, em relação ao financiamento ser, ou não, determinante na adoção do CRM.

Quadro XIII – Financiamento: O financiamento como fator determinante na adoção do CRM

Empresas	Comentários
Empresas a favor	
E1	<i>“Os custo da implantação do CRM é um fator determinante, porque o custo da implantação do CRM não é barato, mas ele é necessário.”</i>
Empresa contra	
E2	<i>“Os custos a médio e longo prazo são uma fatia que não se sente, mas se for analisar no grosso ele é um pouquinho pesado, só a atualização do módulo é 2.500 reais e o módulo em si foi 7.500 reais, apesar disso o financiamento não foi fator determinante para a adoção do sistema de CRM.”</i>
E3	<i>“(…)Não tivemos dificuldade na captação de recursos para implantar o sistema. Primeiro a gente quis ver se dava certo para poder investir.</i>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

O custo de implantação do CRM não fica só no sistema, segundo as empresas, há custos com treinamento e, dependendo do retorno do CRM, é sempre preciso haver a contratação de pessoal para as novas funções.

#### 4.1.10. APOIO DA GESTÃO

Nas empresas estudadas, a adoção do CRM foi uma iniciativa da diretoria, e o apoio foi total. No Quadro XIV, apresentamos um comentário que confirma a tese de que o apoio da gestão é fator determinante para o sucesso do CRM.

Quadro XIV – Apoio da Gestão: Iniciativa da adoção do CRM

Empresa	Comentários
E1	<i>“A adoção do CRM foi uma iniciativa da diretoria e por isso existe um apoio total da gestão e sem o apoio da gestão o CRM não funcionaria.”</i>

Fonte: Criada pela autora através do resultado do inquérito

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como objectivo identificar os fatores organizacionais que determinam a adoção do Customer Relationship Management (CRM) por parte das empresas de médio porte. As empresas estudadas estão cadastradas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae) e na Junta Comercial do estado de Sergipe (Jucese), sendo inicialmente selecionadas trinta, de uma lista de 150 empresas, que já adotavam algum sistema de CRM como estratégia de negócio. A pergunta que norteou o estudo – Quais os fatores organizacionais influenciam na adoção do CRM em empresas de pequeno e médio porte?

A colaboração das três empresas, que ajudaram a compor o estudo multicaso respondendo a um inquérito semiestruturados, de forma que a pesquisadora pudesse fazer correções de rumo no desenvolvimento das entrevistas, permitiu verificar que alguns fatores organizacionais tiveram mais influência na adoção do CRM, como benefício, apoio da gestão, estratégia e objetivo do negócio, clientes e pressão competitiva – sendo que uma delas só adquiriu e implantou o sistema completo depois de seis anos de prática seguindo a filosofia do CRM. Os fatores organizacionais que, de acordo com as respondentes, tiveram menos impacto na decisão de implantar o sistema de CRM foram: tamanho da empresa, tecnologia de informação e comunicação e financiamento.

Os resultados da implantação de um sistema de CRM foram positivos para as três empresas, trazendo, rapidamente, aumento de vendas e influenciando a adoção de uma nova filosofia de captação e fidelização de clientes, como a prática de buscar ouvir aquele cliente que deixa as dependências da empresa sem levar o produto que veio buscar, investigando-se os porquês, se ele ainda pretende adquirir, se foi bem atendido entre outras importantes questões. O sistema de CRM ofereceu às empresas entrevistadas a possibilidade de, praticamente, qualquer funcionário que irá manter algum contato com o cliente pode visualizar a vida toda desse cliente na empresa, “*o que comprou, quando comprou, o volume de compra, quem vendeu, horas da compra, os serviços realizados na empresa, se ficou satisfeito, se já fez alguma reclamação (...)*”.

Dessa forma, em vez de haver uma única pessoa para alimentar o sistema, há várias, pois em, praticamente, todos os pontos de contato com o cliente, na recepção, na área de vendas, na oficina, as informações coletadas são inseridas e monitoradas pelo gestor de CRM, que analisa o que aconteceu com aquele cliente e informa os demais setores sobre o que se passou, dando aos gerentes de cada setor um prazo para responder caso se tenha constatado algum problema, que deverá ser analisado e solucionado para obter o máximo de eficiência. Os principais benefícios obtidos com a implantação do sistema de CRM, segundo as empresas pesquisadas, incluem aumento no faturamento de 15% a 20%, maior índice de retenção da clientela, aumento da satisfação do cliente, agilidade nas respostas solicitadas pelo cliente, redução nas reclamações, tornou-se possível conhecer um perfil mais segmentado do cliente e aumento do ciclo de vida do cliente na empresa.

Assim, foi possível alcançar os objetivos pretendidos, de identificar os fatores organizacionais que influenciam na decisão das empresas de adotar o CRM, além de poder verificar o nível de retorno e as vantagens desse sistema, que foram bastante positivos na prática do relacionamento diário com o cliente. Segundo Greenberg (2001), a tecnologia é fundamental para a viabilização da estratégia do CRM e o suporte que sustenta a filosofia do negócio. O estudo também corroborou com alguns autores quando dizem que a tecnologia serve apenas para reunir dados dos clientes e partilhar nos setores da empresa, tendo como objetivo a melhoria do atendimento e serviços oferecidos para os clientes existentes e desenvolver estratégias para a conquista de novos clientes (Gaset, 2001; Glick, 2007), e que o CRM é uma filosofia de gestão centrada no atendimento ao cliente, a fim de criar relações de longo prazo e atingir os objetivos organizacionais (Glick, 2007; Anonymous, 2004; Totty, 2003; Gerstne, 2002; Tehrani, 2000). Assim podemos dizer que O CRM é uma filosofia de relacionamento que dá privilégios aos clientes fiéis e rentáveis, fortalece as relações com os menos rentáveis, sem deixar de lado os novos clientes, através da qualificação e análise dos dados dos clientes, ou seja, o CRM é uma filosofia que gera resultados.

## 5.1.CONTRIBUIÇÕES

### 5.1.2. 5.1.1. CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA

A principal contribuição deste estudo na esfera acadêmica foi trazer à tona a discussão do CRM no ambiente das empresas de médio porte no Brasil, bem como a adoção do CRM sem necessariamente o suporte da tecnologia, pois o que foi possível ver na

literatura e nas empresas estudadas é que o sucesso do CRM não depende de um sistema.

### 5.1.3. 5.1.2. CONTRIBUIÇÃO PARA AS EMPRESAS

Acredito que a principal contribuição do estudo para as empresas de pequeno e médio porte é o facto de não ser necessária a aquisição de um sistema de CRM para adoptá-lo como estratégia de negócio, portanto, não existe um investimento muito alto no uso desta metodologia. Outra contribuição está nos resultados comprovados pelas empresas estudadas de que a adoção do CRM por empresas de pequeno e médio porte é uma estratégia de negócio que gera resultados muito positivos a nível de satisfação do cliente e de retorno financeiro e que é factível a sua implantação.

## 5.2. LIMITAÇÕES

O estudo focalizou especificamente três empresas de médio porte, localizadas na cidade de Aracaju, capital do Estado de Sergipe, todas atuando no mesmo ramo de atividade. Além disso, as entrevistas foram realizadas com apenas o gestor do CRM. Esses parâmetros podem influenciar nos resultados, o que leva a avaliar a necessidade de, inicialmente, incluir um número maior de empresas na amostra, bem como ouvir mais respondentes em uma mesma empresa, trazendo opiniões e experiências diferentes que poderiam enriquecer o estudo, bem como, buscar a existência de outros fatores organizacionais que não foram analisados neste estudo. Porém demandaria tempo para agendamento de entrevistas e de locomoção até a sede das empresas ou local de encontro designado pelas respondentes de que não se dispunha nem era o escopo inicial. Também seria interessante estender o estudo para empresas de outros Estados, o que



pode dar uma ideia mais abrangente da realidade brasileira na aplicação de sistemas de CRM, bem como selecionar empresas que atuam em ramos diversos.

### 5.3. ESTUDOS FUTUROS

Estudo futuros sobre a adoção de sistemas de Customer Relationship Management (CRM) pode incluir, além de mais empresas e localidades, como cidades em outros Estados, ramos de actuação mercadológica diversos, maior número de entrevistados dentro da mesma empresa que interagem de alguma forma com o cliente ou diretamente no sistema de CRM, segmentação em relação ao tamanho da organização, como número de empregados e faturamento, buscando-se uma comparação com o desempenho do CRM em empresas de grande porte, para conhecer técnicas e parâmetros utilizados em busca de uma avaliação comparativa no alcance de metas, como porcentagens de aumento no faturamento, índices de retenção da clientela, satisfação do cliente, tempo de fornecimento de respostas ao cliente, taxa de redução nas reclamações, tempo de duração do ciclo de vida dos clientes. Seria também interessante investigar a existência de outros fatores organizacionais na adoção do CRM por parte das empresas de médio porte que não foram analisados neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- Alshawhi, S., Missi, F. & Irani, Z. (2011). Organizational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*. v. 40 (3), 376-383.
- Anonymous. (2004). Client Relations. *Principal's Report*, 4, 6.
- Bahrami, M., Ghorbani, M., & Arabzad, S. M. (2012). Information Technology (IT) as an Improvement Tool for Customer Relationship Management (CRM). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 59-64.
- Barreto, M. I., Guimarães, M. R. (2005). O papel do CRM na gestão da cadeia de suprimentos: uma apresentação de resultados de dois estudos de casos na indústria agro-alimentar. *XXV Encontro Nacional de Eng. de Produção*. Porto Alegre(RS)/Brasil, 2005.
- Brasil. (1996) Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – Simples e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Conversão da MPv nº 1.526, de 1996. Revogada pela Lei Complementar nº 123, de 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19317.htm). [Acesso em 15/08/2012].
- Brasil. (1999) Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Revogada pela Lei Complementar nº 123, de 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19841.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19841.htm) [Acesso em 15/08/2012].
- Bull, C. (2003). Strategic issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 592-602.
- Chalmers, R. (2006). Methodology for Customer Relationship Management. *The Journal of Systems and Software*, 79 (7) 1015-1024.
- Chizzotti, A. (2005). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez.
- Dyer, A. (2001). The Abcs of CRM. *AFP Exchange*, 21 (4), 28.
- Gartner (2001). Customer Relationship Management: The Gartner perspective. [online]. Disponível em [www.crmforum.com/library/gartner/gartner-002](http://www.crmforum.com/library/gartner/gartner-002).
- Gaset, J.C., (2001). O CRM Não é Software; É uma Nova Filosofia: *HSM*. São Paulo, 5 (28), 116-121.

Gerstner, D. (2002). Are CRM Strategies Within a Community Bank's Reach? *Hoosier banker*. 86, 23-26.

Glick, S., 2007. CRM- More Than Just a Software Program. *CPA Practice Management forum*, 3(1), 11-12

Greenberg, P. (2001). CRM na Velocidade da Luz. *HSM Management – Book Summary*, 2.

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gummesson, E. (2004). Return on Relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 136-148.

Gurau, C., Ranchhod, A. & Hackney, R. (2003). Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems. *Information Technology and Management*, 4,2-3, 210-211.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Relatório Executivo de Empreendedorismo no Brasil. 2010. p.05

Hartley, J. (2004). Case study research. In: Cassell, C. & Symon, G. *Essential Guide to qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, 323-333.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011). Estudo & Pesquisa: As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/>

Koteski, M.A. (2004). As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro: Pequenos Empreendimentos Geram Emprego e Renda, Apesar do Insuficiente apoio Governamental. *Revista FAE Business*, 8, 16-18.

Kotler, Philip. (2000). *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio*. São Paulo: Prentice Hall, p. 30, 72-278.

Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas

Miles, Matthew B. and Huberman, A. Michael (1984), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. SAGE Publications. Disponível em: [http://people.ucsc.edu/~ktellez/Miles\\_Huberman.pdf](http://people.ucsc.edu/~ktellez/Miles_Huberman.pdf). [Acesso em 27/09/2013].

Özgener, S., Irazi, R., (2006). Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: the case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27 (6), 1356-1363. 15.June,2005

Pedron, C., Damacena, C. (2004). CRM: um sistema de gestão empresarial ou estratégia de negócios? *XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, Itapema, Anais Itapema*: 1 CD-ROM.

- Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
- Pereira, L.M., Monteiro, R.L. & Neto, S.C. (2012). Benefícios e Diferencial Proporcionado Pelo CRM em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão Tecnológica*, 2(1), 117-129.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? *Harvard Business Review*, 77(1), 151-160
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer Relationship Management – A Driver for Change in the Structure of the US Lodging Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (4), August 2003, 61-73.
- Ramdani, B., Kawalek, P. & Lorenzo, O. (2009) Knowledge Management and Enterprise Systems Adoption by SMEs – Predicting SEMs' Adoption Enterprise Systems. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2); 10-24.
- Richards, A., Jones, E. (2008). Customer Relationship Management: Finding Value Drivers. *Industrial Marketing Management*, 37, 20-130.
- Roberts, M., Liu, R. & Hazard, K. (2005). Strategy, Technology and Organizational Alignment: Key Components of CRM Success. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12, 315-326. 18.April, 2005
- Roesch, S. M. A. (1999). Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Atlas.
- Santos, L.S., Alves, R.C. & Almeida, K.N.T. (2007). Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. *ERA*, v. 47.
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2003). Boletins Estatísticos de Micro e Pequenas Empresas. Observatório Sebrae.
- Sebrae (2011). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. Dieese. São Paulo, 5ª. ed. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>.
- Sebrae/SE (2005). Sobrevivência e Mortalidade de Empresas Sergipanas de 1 a 5 anos. Rastreamento: 2000/2004. Julho 2005.
- Tehrani, N. (2000). Everything You Always Wanted to Know About CRM, But Were Afraid to Ask. *Customer Inter@ction Solutions*, 19 (5), 2-6.
- Tiwana, A. & McLean, E. (2001). Towards a Theory of Architectural Knowledge Integration: Test of an Empirical Model In E-Business Project Teams. 787. Global Co-Operation in the New Millennium. The 9th European Conference on Information Systems. Bled, Slovenia, June 27-29, 2001.
- Totty, P. (2003). Searching for the True Meaning of CRM. *Credit Union Magazine*, 69 (9), 84-88. ABI/INFORM.

Urbanowicz, M. (2008). Concept of Customer Relationship Management as an Example of Innovation in Banking Sector. *IET Working Papers Series*, No. WPS06/2008, IET, 19 pp.

Vergara, S. C. (2005). Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

Vieira, J. G. S. (2010). **Metodologia da pesquisa na prática**. Curitiba: Editora Fael,

Yin, R.K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research*. 3rd ed. London, England: Sage Publications

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planeamento e métodos*. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman. 212p

APÊNDICE A – PROTOCOLO  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO  
PROTOCOLO PARA O ESTUDO

1. Título do Trabalho

“Fatores Organizacionais que influenciam na adoção do CRM nas empresas de pequeno e médio porte”
--

2. Mestranda

Nome completo	Mônica Maria Liberato
---------------	-----------------------

3. Orientador

Nome completo	Prof. PhD. José Veríssimo
---------------	---------------------------

4. Métodos e Materiais

x	Entrevista Semiestruturada	x	Gravador de voz
x	Documentos	x	Diário de entrevista
x	Câmara fotográfica		Outro

5. Entrevistas

6. Recolha de dados

x	Gestor do CRM	x	Entrevista pessoal
---	---------------	---	--------------------

7. Cronograma de execução do estudo

Início

01/02/2013

Término

20/09/2013

## APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA

Dimensões/variáveis	Questões
Benefícios	De uma forma tangível, a adoção do CRM teve benefícios?
	Quais os benefícios esperados com a adoção do CRM
	Quais os benefícios reais após a adoção do CRM?
Tamanho da empresa	O número de funcionários influencia no sucesso do CRM?
	O tamanho da empresa afeta adoção da tecnologia de CRM? (a demanda interna aumenta)
Estratégia de negócio	A empresa tem planejamento estratégico?
	A filosofia de negócio é centrada no cliente?
	o CRM faz parte do planejamento estratégico da empresa?
Objetivo do negócio	Os objetivos do negócio influencia o adoção do CRM
	A definição do objetivo da adoção do CRM influenciou no resultado final?
	Qual o objetivo da adoção do CRM?
Competências em TIC	Existe alguma solução de TIC com informações dos clientes?
	Existe uma pessoa de TI responsável pelo registro das informações dos clientes
	Como as informações são compartilhada entre os setores/colaboradores?
Clientes	Considera que o CRM contribuiu na satisfação do cliente?
	Quais meios de contato que utiliza com seu cliente?
	A adoção do CRM facilitou no contato com o cliente?
Pressão competitiva	A pressão do mercado contribuiu na adoção do CRM?
	Você considera que o fato de um concorrente já usar a estratégia de CRM influencia para a adoção do CRM?
Apoio gerencial	A adoção do CRM foi uma iniciativa da gestão?
	Existe apoio da gestão?
Financeiro	Os custos para a implantação do CRM é um fator determinante?
	Houve dificuldade na captação de recursos para a adoção do CRM?
Fornecedor	Existe apoio do fornecedor do sistema?
	A adoção contribuiu com a relação com o fornecedor da empresa?
Governo	As políticas governamentais contribuíram na decisão da adoção do CRM?
	Existe algum incentivo fiscal do governo que foi fator determinante na adoção do CRM?

## APÊNDICE C –FREQUÊNCIA DOS TEMAS POR DIMENSÃO

BENEFÍCIO	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
Agilidade na resposta	3	100%
Satisfação do cliente	3	100%
Conhecer o perfil do cliente	3	100%
Aumento do ciclo de vida do cliente na empresa	3	100%
Aumento no número de passagem na oficina	2	66%
Aumento no faturamento de 15% a 20%	2	66%
Redução nas reclamações	2	66%
Retenção de clientes	1	33%

TAMANHO DA EMPRESA	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
n° de funcionários influencia no CRM	3	100%
tamanho da empresa influencia sim	2	66%
tamanho da empresa influencia não	1	33%
o tamanho da empresa influencia na habilidade do sistema	3	100%
quanto maior o tamanho da empresa, maior a quantidade de pessoas envolvidas	3	100%
tamanho da empresa da empresa ajuda na agilidade	3	100%
o tamanho da empresa não influencia na adoção da filosofia	2	66%

ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
existe um planejamento estratégico na empresa	3	100%
o CRM faz parte do planejamento estratégico	3	100%
a filosofia do negócio é centrada no cliente	3	100%
metodologia do CRM	3	100%

OBJETIVO DO NEGÓCIO	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
reduzir a quantidade de reclamações	3	100%
aumentar o número de vendas	3	100%
identificar os tipos de reclamações	3	100%
ter um relacionamento mais individual e personalizado com o cliente	3	100%

TECNOLOGIA DA INFOR. E COMUNICAÇÃO	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
existe uma responsável pelo TIC	3	100%
existe um sistema	3	100%
as informações geradas pelo CRM são disseminadas para toda empresa	3	100%
uma equipe alimenta o sistema	3	100%
existe suporte do fornecedor	3	100%
existe uma pessoa responsável para dar retorno às reclamações	1	33%
o sistema foi implantado depois da implantação da filosofia	2	66%



## APÊNDICE C – FREQUÊNCIA DOS TEMAS POR DIMENSÃO

CLIENTE	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
contribuiu muito na satisfação do cliente	3	100%
a adoção do CRM facilitou muito no contato com o cliente	3	100%
telefone (telemarketing ativo e receptivo)	3	100%
através de um canal de reclamações	3	100%
via e-mail	3	100%
chat no portal	3	100%
SMS	1	33%

PRESSÃO COMPETITIVA	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
a pressão do mercado contribuiu na adoção do CRM	3	100%
o fato de o concorrente ter adotado o CRM não foi fator determinante	3	100%
questão da visão de mercado	3	100%

APOIO DA GESTÃO	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
foi uma iniciativa da diretoria	3	100%
existe um apoio total da gestão	3	100%

FINANCIAMENTO	Ocorrência	
Tema	Frequência	%
os custos da implantação do CRM é um fator determinante	3	100%
não tivemos nenhuma dificuldade em captar recursos	3	100%